CAPITOLO 3

LE COMUNITA' DI PRATICA

Sin dall'inizio della storia, gli esseri umani hanno formato comunità che accumulano apprendimento collettivo all'interno di pratiche sociali: le comunità di pratica (Wenger, 1998a).

Coloro che per primi citano il concetto di comunità di pratica (Communities of Practice, Cops) sono Lave e Wenger (1990), nell'ambito di un famoso studio che vede l'apprendimento, fatto sociale e collettivo, come Partecipazione Periferica Legittimata all'interno di "comunità di pratica".

Lave e Wenger descrivono una comunità di pratica come "un insieme di relazioni tra persone, attività e mondo, oltre il tempo e in relazione con altre comunità di pratica tangenziali o sovrapposte". Brown e Duguid (1991) sottolineano il carattere non canonico e fluido delle comunità di pratica, nonostante il loro ruolo sia determinante non solo per favorire l'apprendimento, ma anche per l'innovazione all'interno delle organizzazioni.

Wenger costituisce tuttora il principale riferimento per quanto riguarda le comunità di pratica (cfr. Biolghini 2001; Banzato, 2002; Batini e Fontana, 2003; Ligorio, 2003; Talamo e Zucchermaglio, 2003; Trentin, 2004).

3.1

Una teoria sociale dell'apprendimento

Trentin (2004) sottolinea come, nel definire le comunità di pratica, Wenger sostanzialmente formula una teoria sociale dell'apprendimento, basata sui seguenti assunti:

- noi siamo esseri sociali e questo aspetto è centrale per il nostro apprendimento;
- la conoscenza è legata ad attività che posseggono un loro valore intrinseco;
- il conoscere riguarda quindi la partecipazione al compimento di tali attività, cioè un attivo coinvolgimento nelle vicende del mondo;

- i significati che traiamo dalla nostra abilità di acquisire esperienza da quello che facciamo, rappresentano in definitiva ciò che viene prodotto dal processo di apprendimento.

L'apprendimento è quindi inteso da Wenger come la partecipazione attiva nella pratica di una comunità sociale e nella costruzione di una propria identità in relazione a tale comunità. La partecipazione sociale diventa soprattutto un processo di apprendimento e di conoscenza.

Tale concezione riguarda l'apprendimento come processo che modifica il comportamento del singolo e struttura la sua identità a partire dalle sue esperienze e dal significato che attribuisce al proprio fare all'interno del contesto sociale di riferimento, concezione che richiama la distinzione di Bruner (1972) in *imparare ad essere* e *imparare a proposito di,* che è invece un'acquisizione di conoscenze in sé. L'apprendimento nelle comunità di pratica è il risultato di una negoziazione di significato e obiettivi tra il singolo e la comunità: imparare significa acquisire, rispetto ad una determinata pratica, conoscenze ed abilità che vengono socialmente riconosciute.

3.2

Le caratteristiche delle comunità di pratiche

In particolare Wenger definisce le tre principali dimensioni, componenti essenziali per definire tale una comunità di pratiche, che sono:

- l'esistenza di un <u>impegno reciproco</u>, sulla base del quale i membri interagiscono e condividono l'esperienza che è propria di ciascuno allo scopo di alimentare l'apprendimento collettivo
- la realizzazione di un'<u>impresa comune</u>, attraverso la formazione di un'immagine condivisa dei problemi e delle soluzioni percorribili, la negoziazione delle priorità fra i membri e lo sviluppo di una comune consapevolezza;
- la presenza di un <u>repertorio condiviso</u>, rappresentato da insiemi di conoscenze, strumenti, metodi e artefatti attraverso i quali veicolare il sapere collettivo e custodire la memoria della comunità.

Oltre alle 3 dimensioni succitate, Wenger esplora gli ingredienti principali delle comunità di pratica sotto diversi altri aspetti (1998a). In particolare definisce il concetto stesso di pratica, ritenendo la produzione sociale di significato il livello di analisi pertinente per parlare di pratica. La pratica viene quindi considerata come:

- ?? significato, attraverso la pratica avvengono la negoziazione del significato, la partecipazione e la reificazione;
- ?? comunità, la pratica costituisce la fonte di coesione della comunità;
- ?? apprendimento, la pratica è un processo di apprendimento;
- ?? confine, la pratica costituisce il complesso paesaggio sociale di confini e periferie delle comunità;
- ?? luogo, configurazione sociale costituita da una singola comunità o da una costellazione di comunità;
- ?? conoscenza, attraverso la pratica si costruisce la conoscenza.

Con la medesima attenzione Wenger analizza il concetto di identità: l'identità è una questione di partecipazione, che può essere di diverso grado, dall'esclusione, alla marginalizzazione, alla perifericità, alla centralità. Il grado di identità è determinato dal senso di appartenenza, che si attua attraverso 3 modalità:

1. coinvolgimento, la possibilità di contribuire attivamente alle pratiche delle comunità alle quali attribuiamo valore, integrando la loro impresa nella nostra concezione del mondo e facendo un uso creativo del loro repertorio
2. immaginazione, il processo di orientamento, riflessione ed esplorazione per porre in essere la nostra identità in un contesto definito
3. allineamento, la capacità di connettersi con lo schema di convergenza, coordinazione e risoluzione dei conflitti che determina l'efficacia sociale delle nostre azioni.

Un'altra importante caratteristica delle comunità di pratica è la loro assoluta informalità, nel senso che si sviluppano attorno a cose che succedono alla gente, alle pratiche che vengono sviluppate, *sorgono*, non vengono costituite: sono fondamentalmente sistemi auto-organizzati.

Le comunità di pratica non sono, e non potranno mai essere, un nuovo tipo di unità organizzativa, sono piuttosto un taglio differente nell'illustrare la struttura organizzativa, un punto di vista che enfatizza l'apprendimento che le persone fanno assieme piuttosto che l'unità alla quale appartengono, al progetto sul quale stanno lavorando o alle persone che conoscono. Le comunità di pratica sono diverse dalle altre tipologie di gruppi che troviamo nelle organizzazioni, per il modo in cui esse definiscono la loro impresa, per come esistono nel tempo e per come definiscono i loro confini.

Riassumiamo le principali differenze tra comunità di pratica ed altre entità organizzative secondo Wenger (1998b):

- le comunità di pratica differiscono dalle unità funzionali in quanto in una comunità di pratica i membri sviluppano assieme una propria concezione della pratica, con una definizione più ricca di quanto stabilito in un documento istituzionale; ciò comporta la definizione di confini più flessibili di quelli delle unità organizzative: è proprio la permeabilità dei suoi confini che permette la creazione di opportunità di apprendimento, sia per gli esterni e i nuovi entrati, che per i membri centrali che apprendono attraverso i nuovi punti di vista e i contatti con i meno coinvolti;
- le comunità di pratica sono diverse da una squadra in quanto sono l'apprendimento condiviso e gli interessi dei suoi membri ciò che le tengono insieme; esse sono definite dalla conoscenza piuttosto che dai compiti ed esistono in quanto la partecipazione ha valore per i loro membri, ciò determina anche il loro ciclo di vita, non uno scadenziario istituzionale;
- le comunità di pratica sono differenti da un network, nel senso che sono *a proposito di* qualcosa, non sono solo un sistema di relazioni; c'è un'identità come comunità, perciò si formano le identità dei suoi membri; una comunità di pratica esiste in quanto produce una pratica condivisa che coinvolge i suoi membri in un processo di apprendimento collettivo.

Le persone appartengono alle comunità di pratica e nel contempo alle altre strutture dell'organizzazione: nelle loro unità funzionali definiscono l'organizzazione, nelle loro squadre si prendono cura dei progetti, nei loro network creano relazioni, ma è solo attraverso le comunità di pratica che sviluppano la conoscenza che consente loro di eseguire questi compiti.

3.3

Come si sviluppano le comunità di pratiche

Le comunità di pratica esistono in ogni organizzazione e sorgono in quanto le persone si dedicano collettivamente ad insiemi di problemi ricorrenti. Le comunità quindi non compaiono nel momento stesso in cui un progetto parte, né spariscono con la fine di un compito: hanno un proprio ciclo di vita, caratterizzato in ciascuna fase da attività tipiche. Wenger (1998b) identifica cinque stadi:

Stadio	*Descrizione*	*Attività tipiche*
Potenzialità	Le persone affrontano situazioni simili senza il beneficio di una pratica condivisa	Ritrovarsi Scoprire comunanza
Coalizione	I componenti si mettono assieme e riconoscono il loro potenziale	Esplorare le connessioni Definire l'impresa comune Negoziare la comunità
Attività	I componenti si impegnano nello sviluppare una pratica	Impegno in attività comuni Creazione di artefatti Adattamento alle circostanze Rinnovamento degli interessi, impegno e relazioni

Dispersione	I componenti non sono più impegnati intensivamente, ma la comunità è ancora viva come forza e centro di conoscenza	Restare in contatto Comunicare Tenere riunioni Fornire notizie
Memoria	La comunità non è più centrale, ma le persone la ricordano ancora come parte significativa delle loro identità	Raccontare storie Preservare gli artefatti Collezionare memorie

Lo sviluppo delle comunità di pratica è intimamente connesso alla capacità di autodirigersi, attraverso una sorta di guida interna. Innanzitutto c'è la necessità di identificare degli esperti da coinvolgere, in modo che venga garantita la qualità del funzionamento della comunità. Wenger (1998b) sottolinea come una direzione/gestione interna della comunità di pratica debba tenere in considerazione una serie di aspetti:

- guida ispiratrice, fornita dai leader di pensiero e dagli esperti riconosciuti;
- guida quotidiana, per organizzare giorno per giorno le attività;
- guida per la classificazione, per raccogliere e organizzare le informazioni per documentare le pratiche;
- guida per le relazioni interpersonali, per intrecciare il tessuto sociale della comunità;
- guida all'interrelazione, per collegare la comunità con altre comunità;
- guida istituzionale, per mantenere contatti con altre realtà organizzative, in particolare la gerarchia ufficiale;
- guida per i contatti esterni all'organizzazione, per tenere sotto controllo ciò che succede al di là dei confini della propria organizzazione.

Affinché le comunità di pratica abbiano modo di sviluppare la propria efficacia devono essere sviluppate dal loro interno, piuttosto che imposte dall'esterno.

L'organizzazione deve quindi curare una serie di aspetti:

- legittimazione della partecipazione, valorizzare il lavoro necessario al sostegno alle comunità di pratica, dando tempo ai membri per partecipare alle loro attività, creando un ambiente favorevole, magari anche semplicemente introducendo il termine "comunità di pratica" nel vocabolario aziendale;
- negoziazione del contesto strategico, sia al fine di comprendere quale conoscenza, e quindi quali pratiche, sono richieste per attuare una certa strategia, che per rilevare attorno a quali conoscenze si stanno aggregando nuove comunità di pratica;
- armonizzazione e capitalizzazione delle esperienze acquisite, in quanto spesso le conoscenze di cui l'organizzazione ha bisogno sono già presenti, attraverso le comunità di pratica tali conoscenze semplicemente emergono;
- sincronizzazione dell'organizzazione, tarando tutti quegli elementi che possono sostenere o inibire le comunità di pratica, quali gli interessi del management, il sistema retributivo, i processi lavorativi, la cultura corporativa e le politiche dell'organizzazione;
- supporto, fornendo risorse aggiuntive quali esperti esterni, supporti informatici e della comunicazione, fondi per la partecipazione a convegni, creazione di un team specifico per il supporto delle comunità di pratica all'interno dell'organizzazione (Wenger, 1998b).

3.4

Come coltivare comunità di pratica

Anche se le comunità di pratica si sviluppano naturalmente, un progetto attentamente costruito può guidare la loro evoluzione. Recentemente Wenger, McDermott e Snyder (2002) hanno identificato sette principi per la progettazione di comunità di pratiche. Riprendiamo dal loro lavoro alcune importanti considerazioni prima di analizzare ciascuno dei sette principi.

Siccome le comunità di pratica sono volontarie, ciò che fa il loro successo nel tempo è la loro *abilità di generare sufficienti eccitazione, rilevanza e valore ad attrarre e coinvolgere nuovi membri*. Nonostante molti fattori, come il supporto del management o un problema urgente, possano ispirare la creazione di una comunità, niente può sostituire questo senso di vivacità (*aliveness*).

Come si può progettare la vivacità? Certamente non può essere architettata o imposta! Non si può progettare nel senso di specificare una struttura o un processo e poi implementarla. Ancora, la vivacità non sempre avviene automaticamente. Molte comunità naturali non sono cresciute perché hanno mancato nell'attrarre abbastanza partecipanti. Molte comunità intenzionali sono crollate appena dopo il loro lancio iniziale perché non hanno avuto abbastanza energia per sostenere se stesse. Le comunità, a differenza delle squadre e delle altre strutture, hanno bisogno di sollecitare l'interazione che le rende vive. Anche la struttura delle relazioni organizzative e gli eventi sollecitano un tipo di interazione. Riunioni che consentono tempo libero durante il break o il pasto, con spazio sufficiente per le persone per socializzare o conferire privatamente, sostengono la discussione uno a uno e la costruzione di relazioni. Una comunità di pratica ben progettata consente di partecipare a discussioni di gruppo, avere conversazioni uno a uno, leggere di nuove idee o seguire i confronti tra gli esperti su argomenti all'avanguardia. Anche se le comunità sono volontarie e naturali, un buon progetto di comunità può sostenere, o anche generare, vivacità.

Progettare per generare vivacità è differente dal progettare organizzativo che tradizionalmente si focalizza sul creare strutture, sistemi e ruoli che conseguono obiettivi organizzativi relativamente fissati e si conformano bene con altri elementi strutturali dell'organizzazione. Anche quando le organizzazioni sono progettare per essere flessibili e reattive rispetto al loro ambiente, la crescita naturale e la vivacità non sono obiettivi primari. Per le comunità di pratica esse sono invece predominanti, anche se le comunità devono anche contribuire agli obiettivi organizzativi. Progettare per la vivacità necessità di un insieme di principi progettuali differente. L'obiettivo della progettazione

delle comunità è di rivelare la direzione interna propria della comunità, il suo carattere e la sua energia.

Ma qual è il ruolo del progetto per una "istituzione umana" che è, per definizione, naturale, spontanea e autodiretta? Come si può guidare tale istituzione a realizzare se stessa, a diventare viva? Wenger, McDermott e Snyder (2002) traggono dalla loro personale esperienza sette principi:

1. Progettare per l'evoluzione
2. Aprire un dialogo tra la prospettiva interna e quella esterna
3. Prevedere differenti livelli di partecipazione
4. Sviluppare spazi comunitari sia pubblici che privati
5. Focalizzarsi sul valore
6. Combinare familiarità ed eccitazione
7. Creare un ritmo per la comunità

Vediamoli in dettaglio.

1. Progettare per l'evoluzione

Siccome la genesi delle comunità di pratica è un fatto "naturale", progettarle è più una questione di accompagnamento della loro evoluzione che una creazione dal nulla. Gli elementi progettuali dovrebbero essere dei catalizzatori per l'evoluzione naturale della comunità. Quando si sviluppano, le comunità usualmente sono costruite su reti personali pre-esistenti.

La natura dinamica delle comunità è la chiave per la sua evoluzione. Quando la comunità cresce, nuovi membri portano nuovi interessi e possono spostare il focus della comunità in direzioni differenti. I cambiamenti nell'organizzazione influenzano l'importanza relativa della comunità e pongono nuove domande ad essa. I cambiamenti nella scienza e nella tecnologia di base di una comunità la rimodellano, spesso coinvolgendo esperti in discipline limitrofe o introducendo avanzamenti tecnologici che cambiano il loro modo di lavorare. Siccome le comunità sono costruite su reti esistenti ed evolvono oltre ogni particolare piano, lo scopo di un progetto non è quello di imporre una struttura, ma quello di aiutare la comunità a svilupparsi.

La chiave per progettare per l'evoluzione è combinare elementi progettuali in maniera da catalizzare lo sviluppo della comunità. Similarmente alle strutture fisiche, come le strade e i parchi, che possono determinare lo sviluppo di una città, anche le strutture sociali e organizzative, come il coordinatore della comunità o le riunioni di problem-solving, possono determinare l'evoluzione della comunità.

Quali siano gli elementi progettuali più appropriati dipende dallo stadio di sviluppo della comunità, dal suo ambiente, dalla coesione tra i membri e dal tipo di conoscenza che condividono. Ma l'evoluzione è comune a tutte le comunità, e il ruolo primario della progettazione è di catalizzare questa evoluzione.

2. Aprire un dialogo tra la prospettiva interna e quella esterna

Un buon progetto di comunità richiede una prospettiva interna per guidare la scoperta di che cosa la comunità sia sul punto di fare. Quando progettiamo squadre, sappiamo in anticipo le loro necessità e possiamo progettare per raggiungerle. Ma un progetto efficace per una comunità è costruito sulle esperienze collettive dei suoi membri. Solo un interno può stimare le questioni al centro del campo, la conoscenza che è importante condividere, le sfide che affrontano, il potenziale latente in idee e tecniche emergenti. Solo un interno può sapere chi sono i veri attori e le loro relazioni, questo richiede una profonda comprensione delle questioni della comunità.

Un buon progetto di comunità richiede una comprensione del potenziale della comunità per sviluppare e gestire conoscenza, ma spesso richiede una prospettiva esterna per aiutare i componenti a vedere le possibilità. Siccome le comunità intenzionali sono nuove per molte organizzazioni, i membri spesso hanno difficoltà ad immaginare come una comunità più sviluppata potrebbe migliorare la loro attuale rete personale o aiutarli a sviluppare capacità sopite. Un buon progetto prende informazioni dall'esterno della comunità attraverso il dialogo su che cosa la comunità potrebbe raggiungere. Talvolta questo implica di educare i membri della comunità sui ruoli delle comunità in altre organizzazioni. Questo potrebbe significare coinvolgere un esterno in un dialogo con il leader della comunità e i membri centrali in quanto essi disegnano

la comunità. Come risultato di questo dialogo, la gente che capisce le questioni all'interno della comunità ed ha legittimazione all'interno di essa potrà anche vedere nuove possibilità e potrà agire efficacemente come agente di cambiamento.

3. Prevedere differenti livelli di partecipazione

Una buona architettura di comunità prevede molti livelli differenti di partecipazione. Una comunità di pratica è simile ad una città, dove le persone sono impegnate in diverse attività. In ogni momento della giornata c'è chi sta facendo la spesa, chi sta andando a lavorare, un gruppo di persone chiacchierano al bar, amici si incontrano casualmente, una piccola folla si raduna per guardare un artista di strada. La gente partecipa alle comunità per diverse ragioni, qualcuno perché la comunità gli fornisce valore, qualcun altro per contatti personali, altri per l'opportunità di migliorare le loro competenze. Si potrebbe pensare che dovrebbe essere incoraggiata una partecipazione egualitaria di tutti i membri, ma siccome la gente ha diversi livelli di interesse nella comunità, questa aspettativa non è realistica.

Le comunità, sia quelle pianificate che quelle spontanee, hanno un "coordinatore" che organizza eventi e connessioni. Ma anche altri hanno ruoli di leadership. Comunemente possiamo individuare 3 livelli di partecipazione:

- un piccolo gruppo centrale che partecipa attivamente alle discussioni, porta avanti i progetti, identifica le materie da affrontare e fa procedere la comunità sulla sua "learning agenda"; questo gruppo è il cuore della comunità e quando essa matura assume la sua leadership, i suoi componenti diventano ausiliari al coordinatore; questo gruppo è piuttosto piccolo, non oltre il 10-15% dell'intera comunità;
- un gruppo attivo, che partecipa regolarmente alle riunioni e occasionalmente al forum, ma senza la regolarità o l'intensità del gruppo centrale; anche il gruppo attivo è abbastanza piccolo, un altro 15-20% dell'intera comunità;
- gruppo periferico, costituito da una grossa fetta di membri della comunità che sono periferici e partecipano raramente, si tengono spesso ai

margini, osservando le interazioni tra i membri centrali e quelli attivi; alcuni si tengono ai margini perché percepiscono che le loro osservazioni non sono appropriate o non hanno autorevolezza, altri non hanno tempo di contribuire più attivamente; questo tipo di attività periferiche sono una dimensione essenziale delle comunità di pratiche; certamente le persone ai margini non sono così passive come sembrano: osservando gli altri acquisiscono opinioni personali della discussione e le utilizzano; talvolta hanno discussioni private sulle questioni discusse nel forum pubblico; nel loro personale modo stanno imparando molto.

Oltre questi 3 livelli principali ci sono persone che stanno intorno alla comunità, non ne sono membri ma hanno in essa qualche interesse, pensiamo per esempio, in una comunità di pratica in ambito industriale, ai clienti, ai fornitori, agli studiosi che si occupano di tecnologie, metodi e materiali utilizzati nella produzione.

I membri della comunità si muovono attraverso i 3 livelli sopra citati. I membri centrali spesso diventano marginali quando il tema della comunità cambia. I membri attivi possono essere più coinvolti per un mese o due, poi si allontanano. I membri periferici si spostano lentamente verso il centro se i loro interessi sono stimolati. Siccome i confini di una comunità sono fluidi, anche coloro che ne sono fuori spesso vengono coinvolti per qualche tempo, quando il focus della comunità si sposta su aree di loro interesse e nelle quali sono esperti. La chiave per una buona partecipazione in una comunità e un salutare grado di movimento tra i diversi livelli è costituita dal progettare attività che consentono a tutti i partecipanti, di qualunque livello, di sentirsi membri a pieno titolo. Piuttosto che forzare la partecipazione, le comunità di successo costruiscono “gradini” per coloro che sono ai margini. Creano opportunità per interazioni semi-private, sia attraverso stanze virtuali private di discussione sul sito internet della comunità, che per conversazioni uno a uno. Ciò consente ai membri periferici di mantenersi in contatto. Allo stesso tempo le comunità creano opportunità per i membri attivi per sperimentare ruoli di leadership limitati, come gestire un progetto di sviluppo che richiede un minimo impegno di tempo. Per spingere i membri a una partecipazione più atti-

va, le comunità di successo costruiscono un “fuoco” al centro della comunità che attrae le persone con il suo calore.

4. Sviluppare spazi comunitari sia pubblici che privati

Le comunità dinamiche sono ricche di connessioni, che si sviluppano sia negli spazi pubblici della comunità (riunioni, sito Web, ecc.), che in quelli privati (le connessioni uno a uno tra i membri). Molte comunità hanno eventi pubblici dove i membri si incontrano, sia faccia a faccia che elettronicamente, per scambiarsi trucchi, risolvere problemi o esplorare nuove idee, strumenti o tecniche. Questi eventi sono pubblici in quanto sono aperti ai membri della comunità, anche se sono spesso chiusi alle persone al di fuori di essa. Talvolta includono presentazioni formali, ma più spesso si svolgono discussioni informali sui problemi e sulle materie più attuali. Gli eventi pubblici della comunità servono sia come rituali che per uno scopo più importante: attraverso questi eventi la gente può sperimentare tangibilmente l’essere parte della comunità e vedere gli altri partecipanti, possono apprezzare il livello di sofisticazione nella discussione tecnica raggiunto dalla comunità, come si mobilita intorno ai principi chiave e l’influenza che ha nell’organizzazione.

Le comunità sono però molto più del loro calendario di eventi. Il cuore di una comunità è la ragnatela di relazioni tra i membri della comunità, e molta della quotidianità si realizza negli scambi uno a uno. Così un errore comune nella progettazione delle comunità è quello di focalizzarsi troppo sugli eventi pubblici. Il coordinatore di una comunità ha bisogno di “lavorare” sugli spazi privati tra gli incontri, lasciando i membri della comunità discutere i loro attuali problemi tecnici e connettendoli con le risorse utili, all’interno e all’esterno della comunità. Questi “canali sotterranei”, informali, di discussione aiutano ad orchestrare gli spazi, sono la chiave per riunioni di successo ed assicurano che gli argomenti sorti nelle riunioni siano preziosi per tutti e che la gente che vi partecipa abbia qualcosa di utile da aggiungere. La rete uno a uno crea un canale per scambiare informazioni con un numero limitato di persone. Anche le chiamate per telefono, lo scambio di email o la conversazione sul problem solving rafforzano le relazioni con la comunità.

La dimensione pubblica e quella privata di una comunità sono interrelate. Quando le relazioni individuali tra i membri delle comunità sono forti, anche gli eventi sono più ricchi. Siccome i partecipanti si conoscono meglio, spesso portano alla comunità eventi articolati: raggiungere un piccolo obiettivo di gruppo, ringraziare qualcuno per un'idea, trovare qualcuno per aiutare la soluzione di un problema. Infatti buoni eventi di comunità di solito richiedono venga previsto del tempo per le persone per dedicarsi all'instaurare informalmente contatti sociali. Incontri pubblici ben orchestrati e vivaci sostengono i contatti uno a uno, come dice un coordinatore, "mi piace vedere chi esce dalla stanza assieme, chi gironzola e parla. Più contatti vedo, meglio è l'incontro". La chiave per progettare spazi della comunità consiste nell'orchestrare le attività, sia negli spazi pubblici che in quelli privati, in grado di utilizzare la forza delle relazioni individuali per arricchire gli eventi e usare gli eventi per arricchire le relazioni individuali.

5. Focalizzarsi sul valore

Le comunità prosperano perché forniscono valore alle organizzazioni, alle squadre nelle quali i membri della comunità lavorano e agli stessi membri della comunità. Il valore è la chiave della vita della comunità, perché la partecipazione nella maggior parte delle comunità è volontaria. Ma il pieno valore di una comunità spesso non è evidente quando essa si costituisce. Inoltre la fonte di valore spesso cambia nel corso della vita della comunità. Frequentemente il primo valore per lo più risulta dal focalizzarsi sui problemi e sulle necessità attuali dei membri della comunità. Quando la comunità cresce diventa più importante sviluppare un corpo sistematico di conoscenze al quale si può agevolmente accedere.

Piuttosto che tentare di determinare il loro valore atteso in anticipo, le comunità hanno bisogno di creare eventi, attività e relazioni che aiutino il loro valore potenziale ad emergere e consentirgli di scoprire nuovi modi di capitalizzarlo.

Molte delle attività delle comunità di maggior valore sono le interazioni quotidiane, quali le discussioni informali per risolvere i problemi o gli scambi uno a

uno di informazioni su strumenti, fornitori, approcci o database. Il reale valore di questi scambi non è immediatamente evidente. Quando qualcuno condivide un'intuizione, spesso non si sa quanto utile essa possa essere fino a che chi l'ha recepita non spiega come ha applicato l'idea. L'impatto dell'applicazione di un'idea può richiedere mesi per essere realizzato, quindi verificare l'impatto di un'idea condivisa può richiedere tempo ed attenzione.

Infatti un elemento chiave della progettazione per creare valore consiste nell'incoraggiare i membri della comunità ad essere espliciti sul valore della comunità nel corso della sua esistenza. Inizialmente lo scopo di tale discussione è più quello di creare consapevolezza, che quello di raccogliere dei dati, perché l'impatto della comunità richiede tipicamente più tempo per prendere spessore. Solo più tardi la misurazione del valore può diventare più rigorosa. Benché le persone spesso si lamentino della difficoltà di stimare il valore della comunità, anche le prime discussioni aiutano fortemente i membri della comunità, i membri potenziali e gli altri portatori di interessi a comprendere il vero impatto della comunità.

6. Combinare familiarità ed eccitazione

Le comunità di successo offrono la familiarità di una città natale, ma hanno spesso eventi sufficientemente interessanti e variati da far circolare nuove idee e nuove persone nella comunità. Quando la comunità matura, spesso si stabilizza in un modello di riunioni regolari, teleconferenze, progetti, uso di siti Web e altre attività in corso. La familiarità di questi eventi crea un livello confortevole, che invita alla discussione sincera. La comunità diventa un "luogo" dove le persone hanno la libertà di chiedere consigli sinceri, scambiarsi opinioni, provare idee non definite senza ripercussioni. Sono posti nei quali la gente può passare per ascoltare dell'ultimo strumento, scambiare conversazioni tecnologiche o solo chiacchierare di argomenti tecnici senza paura di essere coinvolti in piani d'azione.

Le comunità di pratica sono "luoghi neutrali", separati dalla pressione quotidiana sui compiti delle persone. A differenza dei membri di una squadra, i membri di una comunità possono dare consigli su un progetto senza il rischio

di essere intrappolati in esso, possono ascoltare consigli senza l'obbligo di seguirli.

Come una conferenza sfidante e ben pianificata, le comunità vivaci forniscono pensiero divergente e attività. Per esempio, organizzando conferenze con esperti con posizioni autorevoli ma differenti da quelle della comunità. Conferenze, fiere e workshop di questo tipo uniscono la comunità e facilitano un differente modo di contatto spontaneo tra le persone, possono offrire novità ed eccitazione che completano la familiarità delle attività quotidiane.

Le comunità vivaci combinano eventi familiari e stimolanti affinché i loro membri possano sviluppare le relazioni di cui hanno bisogno per essere ben connessi e generare l'eccitazione di cui hanno bisogno per essere pienamente coinvolti. Le attività di routine forniscono la stabilità per le relazioni, costruendo connessioni, gli eventi stimolanti forniscono il senso di un'avventura comune.

7. Creare un ritmo per la comunità

Come le nostre vite quotidiane hanno un ritmo, scandito dalle attività tipiche dei diversi momenti della giornata, come le città hanno un ritmo, sottolineato dalle diverse feste e celebrazioni dei diversi momenti dell'anno, anche le comunità di pratica hanno un ritmo, che contribuisce al loro senso di familiarità. Nonostante al centro della comunità vi sia una ragnatela di relazioni stabili e durevoli tra i membri, la cadenza delle loro interazioni è fortemente influenzata dal ritmo degli eventi della comunità. Incontri regolari, teleconferenze, attività sul Web e momenti informali fluiscono e rifluiscono nel cuore pulsante della comunità. Quando il tempo è forte e ritmato, la comunità ha un senso di movimento ed esuberanza. Se il ritmo è troppo veloce, la comunità si sente senza fiato, le persone smettono di partecipare perché sono sopraffatte. Quando il ritmo è troppo lento, la comunità si sente fiacca. Gli eventi danno alla comunità il tempo intorno al quale le altre attività trovano il loro ritmo. Talvolta progetti chiave o eventi speciali diventano pietre miliari per la comunità, rompendo il ritmo regolare.

Il ritmo della comunità è il più forte indicatore della sua vivacità. Ci sono molti ritmi in una comunità, l'alternanza di eventi familiari e stimolanti, la frequenza delle interazioni private, il flusso delle persone dai margini alla partecipazione attiva, il passo dell'evoluzione dell'intera comunità. Una combinazione tra l'intera comunità e i piccoli gruppi formatisi creano un equilibrio tra il brivido dell'esposizione a differenti idee e il comfort di relazioni più intime. Un mix di forum nei quali si scambiano idee e progetti in cui si costruiscono strumenti sostiene sia le connessioni casuali che l'azione diretta della comunità. Non c'è un ritmo giusto per tutte le comunità, il ritmo stesso deve cambiare all'evoluzione della comunità. Ma trovare il ritmo giusto per ciascun stadio è la chiave dello sviluppo di una comunità.